

# Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation

Mathieu WINAND<sup>1</sup>, David QUALIZZA<sup>2</sup>, Steven VOS<sup>3</sup>  
Jeroen SCHEERDER<sup>4</sup> et Thierry ZINTZ<sup>5</sup>

## Résumé

Soumis à une concurrence accrue de la part d'autres prestataires de services sportifs, par exemple commerciaux, les organisations sportives à but non lucratif sont amenées à mieux satisfaire leurs adhérents. Pour ce faire, elles peuvent adopter de nouvelles initiatives pour les fidéliser et en attirer de nouveaux. Ces initiatives, mises en place pour la première fois, sont considérées comme étant des innovations. Malgré les enjeux que l'innovation suscite dans le contexte concurrentiel actuel, aucune étude transversale n'a été réalisée qui permettrait de mieux comprendre la perception d'acteurs d'organisations sportives innovantes. Pourtant, leur attitude et leurs perceptions envers la nouveauté et le changement influenceraient le développement d'innovations. Cette recherche exploratoire étudie la notion d'innovation au sein de fédérations sportives en analysant les nouvelles activités et services que ces dernières ont mis en place et la perception qu'en ont les acteurs centraux. Aussi, elle met en évidence les leaders de l'innovation dans ces organisations, ceux que la littérature anglo-saxonne nomme les «innovation champions». L'objectif de cet article est d'identifier les liens existants entre l'attitude d'acteurs de fédérations sportives envers la nouveauté, les services innovants qu'elles offrent, leurs perceptions des actes d'innovation et de changement qu'ils posent et les acteurs les plus importants du processus d'innovation. Une enquête en ligne a été adressée aux 144 fédérations sportives communautaires belges afin d'évaluer l'attitude envers le développement de nouveaux services, la perception du changement de leur fédération et la perception qu'elle innove. Aussi, le nombre moyen d'innovations générales et sportives et les acteurs ayant le plus souvent soutenu la mise en œuvre de nouvelles initiatives ont été évalués. Au total, 101 fédérations sportives ont participé à l'enquête (taux de réponse de 70%). Les fédérations sportives analysées ont, en moyenne, une attitude favorable envers la nouveauté, ce qui encouragerait la réalisation d'innovations. La majorité des activités et services innovants développés par les fédérations n'est, toutefois, pas sportive, ce qui pourrait s'expliquer par une plus grande liberté d'action au niveau des services annexes, c'est-à-dire non directement liés au cœur du métier des fédérations sportives, qui apporteraient une plus-value à la cotisation des adhérents. Les acteurs de fédérations sportives innovantes perçoivent que leur fédération innove et change. Cet article met en évidence que l'innovation mène au changement organisationnel, lequel est perçu par les acteurs. Un acteur a été mis en évidence, lequel semble favoriser et soutenir l'innovation, il s'agit de l'employé technique ou sportif. Cet acteur organisationnel encouragerait le développement d'une attitude favorable à la mise en place de nouveaux services. Il posséderait les caractéristiques du champion de l'innovation au sein des fédérations sportives. Les résultats de cette étude ont des implications au niveau de la gestion des fédérations sportives et suggèrent plusieurs pistes de recherche en gestion de l'innovation au sein des organisations (sportives) à but non lucratif.

**Mots clés :** innovation, organisations sportives à but non lucratif, fédérations sportives, champions de l'innovation, attitude et perceptions envers l'innovation

1 - Lecturer en Management du sport - School of Sport, University of Stirling – Stirling, Ecosse, Royaume-Uni  
Mathieu.winand@stir.ac.uk

2 - Doctorant en Management du sport - Faculté des Sciences de la Motricité et Louvain School of Management, Université catholique de Louvain - Louvain-la-Neuve, Belgique - David.qualizza@uclouvain.be

3 - Lecturer en Management du sport - Policy in Sports & Physical Activity Research Group, Department of Kinesiology, University of Leuven, School of Sport Studies, Fontys University of Applied Sciences - Eindhoven, Pays-Bas - Steven.vos@faber.kuleuven.be

4 - Professeur en Politiques Sportives et Management du sport - Policy in Sports & Physical Activity Research Group, Department of Kinesiology, University of Leuven – Leuven, Belgique et School of Sport  
Jeroen.scheerder@faber.kuleuven.be

5 - Professeur en Management du sport - Faculté des Sciences de la Motricité et Louvain School of Management, Université catholique de Louvain - Louvain-la-Neuve, Belgique - Thierry.zintz@uclouvain.be

## **Abstract**

Due to the increasing competition non-profit sport organizations face from other sport providers (both for-profit and non-profit), they are encouraged to better satisfy their members' expectations. New initiatives or innovations may need to be adopted by these organizations to attract and retain members. Despite the importance of innovation in this increasing competitive context, no cross-sectional study has been achieved which would allow an understanding of internal stakeholders' perception in innovative sport organizations. Although, attitude and perceptions towards newness and change might influence innovation adoption. This exploratory research analyzes the concept of innovation within sport federations. The activities and services implemented by these non-profit sport organizations and the perception of key internal stakeholders are investigated. Further, this research focuses on innovation champions in sport federations. The purpose of this paper is to identify the relationships between internal stakeholders' attitude towards newness, their perceptions of innovation and change, the service innovations implemented by sport federations and potential innovation champion(s). An online survey was sent to the 144 sport federations recognized by the Flemish or French speaking Communities in Belgium in order to assess their attitude towards the development of new services, perception of change and of innovation. Moreover, the average number of innovations (sport and non-sport) was measured and the stakeholders who frequently support the implementation of new initiatives were profiled. In total, 101 sport federations participated to the survey (response rate: 70%). On average, sport federations in Belgium have an attitude favouring newness which supports the adoption of innovations. The majority of service innovations adopted by sport federations was not directly sport related. An explanation might be that they have greater freedom in the development of secondary services (i.e., not related to their core activities) which would provide added value to membership fee. Staff members of innovative sport federations perceive that their federation innovates and changes. This paper supports the idea that innovation leads to organizational change which is perceived by internal stakeholders. The sport or technical employees of sport federations are highlighted as they seem to favor innovation. These individuals might support an organizational climate favouring the development of new services and hence might be considered as innovation champions in sport federations. The results of this paper have managerial implications and suggest further research on the management of innovation in non-profit (sport) organizations.

**Key words:** innovation, non-profit sport organisations, sport federations, innovation champions, attitude and perceptions towards innovation.

Dans un monde de plus en plus compétitif, les entreprises se voient amenées à se démarquer de leurs concurrents. Pour cela, elles se distinguent en créant un avantage concurrentiel. Un des moyens pour ce faire est d'innover (Dess et Picken, 2000 ; Lee, Ginn et Naylor, 2009 ; Tushman et O'Reilly, 1996), c'est-à-dire d'adopter une idée, un produit ou un service nouveau (Damanpour, 1991). Les organisations sportives subissent également le poids de la concurrence, qu'elles soient privées, publiques ou commerciales. Plus particulièrement, les organisations sportives à but non lucratif, telles que les fédérations sportives et clubs sportifs, sont, en général, gérées par des bénévoles administrateurs qui doivent faire face à cette concurrence accrue et aux changements qu'elle nécessite. Ce n'est que récemment que ces organisations et leurs acteurs ont pris conscience de l'environnement concurrentiel qui les entoure et de la nécessité de se démarquer des offres commerciales en développant de nouveaux services (Vos et al., 2012). Elles proposent de nouvelles formes d'activités (sport loisir, nouvelles disciplines sportives) et de services (système d'affiliation et services en ligne) en vue d'attirer de nouveaux adhérents et de les fidéliser. Ces organisations à but non lucratif sont composées d'acteurs bénévoles et salariés qui influencent inévitablement la manière dont sont appréhendés le changement et l'innovation. La perception que ces derniers ont des changements engendrés par l'innovation est importante afin de mieux comprendre les éléments déterminants de l'implémentation d'innovations au sein d'organisations sportives à but non lucratif. Leur perception et attitude influencerait directement le développement d'innovations (Damanpour, 1991). Dès lors, il est intéressant d'analyser la manière selon laquelle l'innovation et le changement sont perçus par les acteurs d'organisations sportives et l'influence que cette perception a sur l'innovation elle-même. Cet article étudie les notions d'innovation et de changement au sein des fédérations sportives. Le rôle premier de ces organisations est de faire respecter les règles du jeu des disciplines sportives qu'elles promeuvent au sein de leur pays, de les faire connaître et de les représenter ainsi que ceux qui y participent (Comité de gestion du sport, 2001 ; Papadimitriou et Taylor, 2000). Elles sont aujourd'hui encouragées à satisfaire les attentes de leurs parties prenantes (adhérents, pouvoirs publics, sponsors) en développant de nouveaux services (Lee, Ginn et Naylor, 2009). L'environnement concurrentiel qui les entoure rend difficile la satisfaction de leurs adhérents et l'attraction de nouveaux membres ainsi que, pour certaines d'entre elles, la réalisation de résultats sportifs d'envergure. De nouveaux services sportifs et non sportifs devraient être développés par les fédérations sportives pour se démarquer d'autres fournisseurs de services sportifs, et ainsi retenir et attirer des adhérents et mieux détecter et entraîner les athlètes. L'adoption, pour la première fois, d'une nouvelle activité, initiative ou d'un nouveau service pour satisfaire leurs membres devrait être considérée comme une innovation. Peu d'études ont été réalisées en management des organisations sportives sur le concept d'innovation (Caza, 2000 ; Franke et Shah, 2003 ; Gilmore et Gilson, 2007 ; Hoeber et Hoeber, 2012 ; Newell et Swan, 1995 ; Wolfe, Wright et Smart, 2006). Pourtant, il est crucial, dans un environnement changeant, de mieux comprendre les processus selon lesquels les organisations sportives évoluent, notamment en innovant. Cette recherche exploratoire étudie la notion d'innovation au sein de fédérations sportives en analysant les nouvelles activités et services que ces dernières ont mis en place et la perception qu'en ont les acteurs centraux. Aussi,

elle met en évidence les leaders de l'innovation dans ces organisations, ceux que la littérature anglo-saxonne nomme les «innovation champions» (Chakrabarti, 1974; Grima et Trépo, 2003; Markham, 1998; Schön, 1963), c'est-à-dire les acteurs qui soutiennent et portent l'innovation au sein des organisations. L'objectif de cet article est d'identifier les liens existants entre l'attitude d'acteurs de fédérations sportives envers la nouveauté, les services innovants qu'elles offrent, leurs perceptions des actes d'innovation et de changement qu'ils posent et les acteurs les plus importants du processus d'innovation. La première partie de cet article définit l'innovation au sein des organisations, en s'appuyant sur plusieurs auteurs de référence, et plus particulièrement certaines études réalisées au sein d'organisations sportives. La deuxième partie présente la méthodologie utilisée pour analyser l'attitude et les perceptions des acteurs de fédérations sportives, le niveau d'innovation de ces dernières et les champions de l'innovation. La troisième partie présente les résultats de cette recherche sur l'innovation dans les fédérations sportives. La quatrième partie discute les résultats et suggère les implications managériales de cet article, ainsi que des pistes de recherche future. La cinquième partie conclut l'article et en reconnaît les limites.

## **1 - Revue de littérature**

La littérature dans le champ de l'innovation organisationnelle est vaste. Elle concerne aussi bien les étapes du processus d'innovation au sein d'une organisation que l'innovation elle-même en tant que produit final, lequel peut-être un produit technologique, un service ou un processus organisationnel (pratique de gestion, système de communication ou de gestion des ressources humaines). Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons à la notion de service innovant et à la perception qu'en ont les acteurs de l'organisation. Nous définissons la notion d'innovation et l'importance qu'ont les acteurs dans le processus d'innovation. Ensuite, nous mettons en évidence la littérature pertinente portant sur l'innovation au sein des organisations sportives et l'absence d'étude sur la perception et le rôle de leurs acteurs.

### **1.1 - Innovation**

Au niveau organisationnel, l'innovation est définie de manière générale comme étant l'adoption d'une idée ou d'un comportement nouveau pour l'organisation (Crossan et Apaydin, 2010; Daft 1978; Damanpour, 1996; Damanpour et Evan 1984; Damanpour et Schneider, 2006; Hage, 1999; Hansen et Wakonen, 1997; Van de Ven, 1986), même si d'autres l'ont développé préalablement (Mohr, 1969; Rogers, 1995; Zaltman, Duncan et Holbeck, 1973). Dès lors, nous considérons toutes activités ou initiatives nouvelles adoptées et mises en place par une organisation comme des innovations, peu importe si elles ont été implémentées par d'autres. En effet, ce qui importe n'est pas tant que l'idée soit entièrement nouvelle pour le secteur (point de vue économiste), mais qu'elle soit nouvelle pour les personnes qui la mettent en place, parce que c'est leur perception de ce changement qui affecte l'organisation. L'initiative devra donc être différente de ce que l'organisation et ses acteurs ont mis en place précédemment. En accord avec divers auteurs (Damanpour et Schneider, 2006; Lee, Ginn et Naylor, 2009; Walker, 2008), nous définissons les services (ou

activités) innovant(e)s comme étant :

« tous les services nouveaux introduits pour la première fois par une organisation et mis en place de manière régulière par cette dernière en vue de satisfaire ceux qui les utilisent, peu importe s'ils ont déjà été implémentés par d'autres, tant qu'ils sont nouveaux pour l'organisation qui les adopte ». La finalité des services innovants est de satisfaire ses utilisateurs, c'est-à-dire d'apporter une plus-value à ceux qui les utilisent. Comme le soulignent Grima et Trépo (2003), la nouveauté perçue par les acteurs de l'organisation et le rôle joué par ces derniers dans son implémentation sont les éléments transversaux déterminants de l'étude de l'innovation au sein des organisations. Les auteurs distinguent l'innovation du changement en avançant que toute innovation implique un changement alors que l'inverse n'est pas vrai. Damanpour et Aravind (2012) font, par ailleurs, la distinction entre créativité, innovation et changement organisationnel. La créativité mène à l'innovation qui elle-même conduit le changement. Développer une attitude en faveur du changement et de la nouveauté est un des éléments facilitant l'innovation. De plus, il existe, au sein des organisations innovantes, un acteur qui contribue activement au bon déroulement d'un projet, particulièrement lors des phases critiques, en obtenant les ressources nécessaires et le soutien des acteurs de l'organisation (Grima et Trépo, 2003 ; Roure, 2000). Cet acteur, que la littérature anglo-saxonne appelle l'« innovation champion », doit permettre d'établir un climat entrepreneurial et faire prendre conscience du besoin d'innover. Nous soutenons également que les acteurs de l'organisation, en retour, doivent prendre conscience que leur organisation est innovante et change (ou a changé), ce qui influencerait leur future attitude envers le développement de nouvelles idées. D'un point de vue managérial, l'attitude des acteurs envers la nouveauté et le changement est considérée comme cruciale pour la mise en œuvre d'une innovation (Damanpour, 1991 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Frambach et Schillewaert, 2002).

## **1.2 - Innovation et organisations sportives**

La notion d'innovation a été peu étudiée dans le champ du management des organisations sportives. Certaines études (Desbordes, 1998, 2002 ; Hillairret, 2002 ; Loland, 2002) ont été menées sur le développement de technologies innovantes dans l'industrie du sport, lesquelles reflètent une dimension économiste de la notion d'innovation, c'est-à-dire nouveau pour le secteur ou l'industrie, mais aucune étude transversale ne s'est intéressée à la notion de services innovants et à la perception qu'en ont les acteurs organisationnels. Au sein de la littérature en management du sport, deux types principaux d'organisations sportives se distinguent en raison de leur objet principal, lucratif ou non lucratif. Si les organisations sportives à but lucratif (centres de loisirs sportifs, clubs de fitness) semblent avoir plusieurs traits communs avec les entreprises, pour lesquelles la littérature scientifique est abondante, il n'en est pas de même pour les organisations sportives à but non lucratif (fédérations sportives, clubs sportifs locaux). En effet, ces dernières se distinguent par quatre caractéristiques principales qui influencent notamment la manière dont le changement et la mise en œuvre d'une nouvelle idée sont perçus. Ces caractéristiques ont été mises en évidence par Bayle (2005), à savoir (1) une mission sociale, sociétale et/ou sportive, et donc non orientée vers l'accumulation de profit, (2) une économie



mixte combinant ressources privées et publiques, (3) l'appartenance à un système sportif national et supranational qui, entre autres, édicte les règles des disciplines sportives et organise les compétitions sportives internationales, (4) un statut mixte des acteurs qui les composent, c'est-à-dire bénévoles et salariés. Dans le cas des fédérations sportives, les services innovants sont toutes les activités, initiatives ou services sportifs ou non sportifs adoptés récemment pour la première fois, et encore utilisés actuellement, en vue de (mieux) satisfaire les membres et d'en attirer de nouveaux. Ces services innovants impliqueraient un changement organisationnel, par exemple de pratiques, de structure, voire de culture. L'organisation de compétition de Beach-Volley a été une initiative innovante développée par bon nombre de fédérations de volley-ball qui a induit un changement de leur structure et de leur fonctionnement. Newell et Swan (1995) ont apporté leur contribution à la littérature sur l'innovation au sein des organisations sportives nationales (i.e., fédérations sportives) en insistant sur le rôle des relations inter-organisationnelles. Ils ont également mis en évidence que les bénévoles d'organisations sportives à but non lucratif ont un rôle central dans l'implémentation d'une innovation étant donné que la plupart d'entre elles reposent (entièrement ou partiellement) sur eux. Les employés et administrateurs bénévoles, les adhérents et les organisations de tutelles des organisations sportives à but non lucratif influencent, facilitent ou inhibent l'innovation. Selon Newell et Swan (1995), les fédérations sportives ont besoin d'innover afin d'acquérir de nouvelles ressources pour survivre et promouvoir leur sport. Cependant, l'importance de la tradition sportive et la résistance au changement de leurs parties prenantes peuvent empêcher la mise en place d'une innovation (Newell et Swan, 1995; Wolfe, Wright et Smart, 2006). Une part importante du succès d'une innovation réside dans l'accompagnement managérial tout au long de son implémentation (Caza, 2000). Selon Hoeber et Hoeber (2012), qui ont étudié l'implémentation d'une innovation technologique au sein d'organisations sportives locales, le développement réussi d'une innovation requiert, entre autres, un soutien managérial et une équipe de personnes engagées. De plus, ces auteurs considèrent que le champion de l'innovation et la disponibilité de ressources financières sont des éléments clés tout au long du processus d'implémentation. Cependant, il semble que les fédérations financièrement stables ne soient pas les plus innovantes, tel que mis en évidence par Winand, Vos, Zintz et Scheerder (2013). Ces auteurs ont développé une typologie de fédérations sportives reposant sur les déterminants d'innovation, dans laquelle ils mettent évidence que les fédérations sportives les plus innovantes seraient celles subissant une pression élevée pour attirer des ressources financières, un environnement régional fortement compétitif pour attirer des adhérents et dont les employés seraient impliqués dans la gestion de l'organisation et favoriseraient le changement. L'innovation est un processus complexe qui requiert un engagement de la part des acteurs d'organisations sportives et une attitude favorable au développement de nouveaux services. Cette attitude pourrait être influencée par la perception qu'ont les acteurs du changement qui s'est opéré suite aux innovations mises en place. Le rôle du champion de l'innovation serait également primordial dans ce processus.

## **2 - Méthodologie**

Cette section présente la méthodologie utilisée pour analyser l'innovation et la perception qu'en ont les acteurs d'organisations sportives à but non lucratif. Plus particulièrement, nous analysons les fédérations sportives de Belgique.

### **2.1 - Contexte de recherche**

Cette recherche s'intéresse aux fédérations sportives communautaires belges (i.e., flamandes et francophones), reconnues par leur autorité publique respective. Étant donné que le sport est organisé et coordonné par les Communautés linguistiques, la plupart des fédérations sportives belges ont été amenées à se scinder pour pouvoir bénéficier de subsides de leur gouvernement (Scheerder, Zintz et Delheye, 2011). En conséquence, les 144 fédérations sportives communautaires belges ont des tâches et activités équivalentes aux fédérations sportives nationales d'autres pays. Ces fédérations sont des organisations indépendantes subventionnées par les pouvoirs publics, comme peuvent l'être les clubs sportifs locaux. Elles sont constituées en association à but non lucratif et ont une autonomie de gestion, par exemple celle de choisir les bénévoles administrateurs qui les gèrent, via assemblée générale, et les personnes, employés administratifs et techniques, qui y travaillent. Elles offrent une série de services intéressant les clubs et les adhérents individuels en échange d'une cotisation (Piéron et De Knop 2000).

### **2.2 - Données et variables**

Cet article porte sur la perception d'innovation et de changement d'acteurs de fédérations sportives. Une enquête en ligne, préalablement testée, a été développée en 2010 et envoyée aux 144 fédérations sportives communautaires belges afin d'évaluer leur perception de l'innovation et le nombre d'activités et services innovants qu'elles ont mis en place récemment. Une personne clé par fédération sportive (i.e., président, secrétaire général, directeur administratif ou sportif), dont l'expérience probante au sein de la fédération sportive lui permettait de répondre de manière fiable à l'ensemble des questions, a été sollicitée pour répondre anonymement à l'enquête, par référence à une étude similaire réalisée par Subramanian et Nilakanta (1996) dans le secteur des services bancaires. Les répondants étaient amenés à évaluer leur niveau d'accord, selon une échelle de Likert (1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord), sur 12 items relatifs à l'attitude envers le développement de nouveaux services, la perception du changement de leur fédération ces cinq dernières années et la perception du fait qu'elle innove. Afin d'évaluer les acteurs ou organisations qui ont le plus d'influence dans le processus d'innovation, les répondants ont identifié les catégories d'acteurs internes (président, employé administratif, employé sportif) et externes (administration sportive, clubs sportifs, sponsors) qui soutiennent, selon une échelle de fréquence (1 = très rarement à 5 = très souvent), la mise en place de nouvelles initiatives (i.e., nouvelles activités ou services). Les répondants ont également décrit les activités et services que leur fédération sportive a implémentés pour la première fois au cours de ces quatre dernières années, soit entre 2006 et 2010, selon une liste de services généraux qu'elles peuvent offrir (organisation de nouvelles disciplines sportives, adaptations sportives en fonction du public cible, nouveau site internet, nouveau système d'entraînement des athlètes). Nous avons estimé qu'une

période de 4 années pouvait être considérée comme un période pendant laquelle une initiative était récente, et donc innovante, en lien avec d'autres études limitant dans le temps le caractère innovant d'un service (Gopalakrishnan et Damanpour, 2000; Jaskyte et Dressler, 2005; Subramanian et Nilakanta, 1996) et le fait que les fédérations sportives établissent des plans stratégiques quadriennaux, liés au cycle quadriennal olympique. Le nombre total d'initiatives développées par chaque fédération peut être calculé en distinguant les initiatives sportives et non-sportives. Ces initiatives nouvelles sont considérées comme des innovations. Dès lors, les fédérations sportives innovantes sont celles qui implémentent des initiatives, activités ou services nouveaux pour la première fois au cours de ces quatre dernières années, et qui continuent à les mettre en place. Selon Gopalakrishnan et Damanpour (2000), ainsi que Jaskyte et Dressler (2005), lesquels considèrent le nombre d'innovations développées comme critère déterminant le caractère innovant d'une organisation, au plus une fédération développe d'initiatives, au plus elle est innovante. Au total, 101 fédérations sportives ont participé à l'enquête, soit un taux de réponse relativement élevé de 70 pourcent.

### **2.3 - Analyse statistique**

L'analyse statistique a pour objectif d'identifier les liens entre l'attitude et la perception des acteurs par rapport à l'innovation et au changement et le nombre d'innovations mises en place par leur fédération, c'est-à-dire le nombre d'initiatives réellement implémentées. Aussi, les liens avec les acteurs du changement et de l'innovation (ou 'innovation champion') sont analysés. Une Analyse en Composantes Principales (ACP) est utilisée pour construire des facteurs relatifs à l'attitude envers la nouveauté, la perception qu'ont les acteurs envers l'innovation et le changement au sein de leur fédération. Ces facteurs sont validés par l'alpha de Cronbach. Neuf des douze items retenus permettent d'évaluer les trois facteurs identifiés. La moyenne des scores des items consistants par facteur nous permet d'obtenir un score moyen par facteur pour chaque fédération sportive. Ces scores sont utilisés pour évaluer le niveau moyen d'attitude et de perception des fédérations et identifier les relations de corrélation entre facteurs. Le nombre moyen d'innovations générales et sportives pour chaque fédération sportive est calculé après avoir été préalablement filtré en utilisant la description donnée par les répondants afin de ne retenir que les activités et services pertinents. Ensuite, une analyse des relations de corrélation entre les facteurs eux-mêmes (i.e., attitude envers la nouveauté, perception d'innover et perception de changer) et le nombre d'innovations implémentées nous permet de mieux comprendre, selon la perspective des acteurs, le processus d'innovation et la perception du changement qui en résulte au sein des fédérations sportives. Enfin, nous mettons en évidence les catégories d'acteurs qui, selon les répondants, ont le plus souvent soutenu la mise en œuvre de nouvelles initiatives. Ces acteurs sont les champions de l'innovation. Un score moyen, ramené sur une échelle de 0 (très rarement) à 10 (très souvent), représentant la fréquence moyenne selon laquelle ces catégories d'acteurs ont soutenu de nouvelles idées est calculé. Nous analysons leur degré d'influence sur le processus d'innovation, en mesurant les relations de corrélation entre ces scores moyens pour chaque catégorie d'acteurs a priori influents et les facteurs d'attitude et de perception ainsi que le nombre d'innovations implémentées.



**Tableau 1 : Analyse factorielle des facteurs d'attitude et de perception par rapport au changement et à l'innovation**

	Poids factoriels	Valeurs propres	% de variance	Alpha de fiabilité
<b>FACTEUR 1 : PERCEPTION DE CHANGER</b>				
Au cours des 5 dernières années, nous avons considérablement changé les activités et services proposés à nos membres adhérents.	0,829	3,63	40,31	0,79
Au cours des 5 dernières années, nous avons considérablement changé nos membres administrateurs	0,805			
Au cours des 5 dernières années, le fonctionnement de notre fédération a considérablement changé.	0,782			
<b>FACTEUR 2 : PERCEPTION D'INNOVER</b>				
Notre fédération sportive offre des services innovants	0,901	1,54	17,06	0,86
Notre fédération sportive est innovante	0,877			
<b>FACTEUR 3 : ATTITUDE ENVERS LA NOUVEAUTÉ</b>				
Les fédérations sportives devraient satisfaire les nouvelles attentes de leurs membres adhérents.	0,802	1,12	12,41	0,73
Les suggestions des clubs sportifs devraient davantage être prises en compte.	0,779			
Chaque fédération sportive devrait investir dans le développement de nouveaux services.	0,685			
Plus d'investissements financiers (même risqués) devraient être réalisés par les fédérations sportives pour développer de nouveaux services destinés à leurs membres.	0,625			

Méthode d'extraction: Analyse en Composante Principale. Méthode de rotation: Varimax avec Normalisation de Kaiser. La rotation converge en 4 itérations. 69,78% de la variance est expliquée par les trois facteurs. Fiabilité: coefficient alpha de Cronbach

### 3 - Résultats

Nous présentons les résultats de l'enquête destinée à identifier la perception qu'ont les acteurs de fédérations sportives par rapport à l'innovation et au changement dans leur organisation. Aussi, nous mettons en évidence le nombre d'initiatives développées par celles-ci au cours des quatre années précédant l'enquête (2006-2010). Les répondants interrogés avaient, en moyenne, une expérience de 11,8 années ( $\pm 6,9$ ) au sein de la fédération, et 80 pourcent d'entre eux possédaient une expérience supérieure ou égale à cinq ans. Ils avaient, dès lors, suffisamment de connaissance au sujet de leur fédération pour en évaluer les changements récents. Ils étaient majoritairement employés de fédérations (39% d'employés administratifs et 24% d'employés techniques/sportifs) par rapport au pourcentage de répondants administrateurs bénévoles (15% de présidents et 22% de secrétaires généraux).

#### 3.1 - Attitude, perceptions et innovations

L'analyse factorielle (ACP) a révélé trois facteurs consistants (Alphas de Cronbach  $> 0,7$ ) de perception et d'attitude envers l'innovation et le changement (Tableau 1), il s'agit de (1) la perception de changer, (2) la perception d'innover et (3) l'attitude envers la nouveauté. Les scores moyens pour ces trois facteurs sont de 3,6 ( $\pm 0,87$ ) pour la perception de changer, de 3,5 ( $\pm 0,85$ ) pour la perception d'innover et de 3,8 ( $\pm 0,60$ ) pour l'attitude envers la nouveauté. Les répondants ont, en moyenne, une attitude favorable envers

le développement de nouveaux services et perçoivent que leur fédération sportive change et innove. Le nombre moyen de nouvelles initiatives développées par les fédérations sportives, c'est-à-dire après l'année 2006 et toujours mises en place au moment de l'enquête (en 2010) est de 4,5 ( $\pm 3,32$ ), dont 1,7 ( $\pm 1,88$ ) sont des initiatives sportives, soit un peu plus d'un tiers (37,8%). Sur la période de quatre années, les fédérations sportives ont, en moyenne, développé un peu plus de quatre initiatives, ce qui fait une innovation par an. Notons néanmoins que les innovations renseignées ont des impacts variables (radical vs incrémental) sur les différentes fédérations sportives. Les initiatives sportives sont, par exemple, une adaptation d'une discipline sportive de la fédération ou le lancement d'une activité de loisir pour les jeunes, tandis que les initiatives non-sportives sont des services liés à la pratique sportive, tels que les formations de cadre, un service en ligne (internet).

Tableau 2 :

Coefficients de corrélation entre facteurs d'attitude et de perception et l'innovation

	D1	D2	D3	D4	D5
Attitude envers la nouveauté	1				
Innovations sportives	0,18	1			
Innovations générales	0,21*	0,70**	1		
Perception d'innover	0,32**	0,25*	0,26**	1	
Perception de changer	0,37**	0,35**	0,34**	0,35**	1

\* La corrélation est significative au seuil de 0,05%

\*\* La corrélation est significative au seuil de 0,01%

Le facteur d'attitude envers la nouveauté est corrélé significativement ( $r=0,21$  ;  $p<0,05$ ) avec le nombre d'innovations générales (i.e., sportives et non sportives) mises en place par les fédérations sportives. Par contre, la corrélation entre ce facteur et le nombre d'innovations spécifiquement sportives n'est pas (statistiquement) significative aux seuils de 0,01% ou de 0,05% (Tableau 2). De manière générale, une attitude favorable au développement de nouveaux services encourage le développement d'innovations. Les facteurs de perception du changement qui s'est opéré au sein de la fédération et de perception que cette dernière innove sont corrélés significativement ( $r=0,35$  ;  $p<0,01$ ). De plus, ces deux facteurs sont corrélés significativement avec le nombre d'innovations sportives ( $r=0,35$  ;  $p<0,01$  et  $r=0,25$  ;  $p<0,05$ ) et d'innovations générales ( $r=0,34$  ;  $p<0,01$  et  $r=0,26$  ;  $p<0,01$ ) implémentées (Tableau 2). De ce fait, les acteurs de fédérations sportives qui innoveraient semblent percevoir à juste titre que leur fédération est innovante et qu'elle change. Enfin, les facteurs de perceptions d'innover et de changer sont corrélés significativement ( $r=0,32$  ;  $p<0,01$  et  $r=0,37$  ;  $p<0,01$ ) avec le facteur d'attitude envers la nouveauté (Tableau 2). Par conséquent, il y a un lien étroit entre l'ensemble des facteurs d'attitude et de perception et le nombre d'innovations réalisées par les fédérations sportives que nous élaborons dans la discussion.

**Tableau 3 :**

Répartition d'acteurs selon la fréquence moyenne de soutien à l'innovation

	Scores
Président du conseil d'administration (bénévole)	8,4
Employé(s) technique(s) (ou sportif(s)) rémunérés	7,9
Autre(s) bénévole(s) du conseil d'administration	7,8
Employé(s) administratif(s) rémunéré(s)	7,4
Autre(s) bénévole(s) ne faisant pas partie du conseil d'administration	6,0
Clubs sportifs adhérents	5,9
Direction générale des sports (Administration sportive)	5,7
Adhérents	4,8
Pouvoirs publics locaux	3,7
Partenaire(s) privé(s) (Sponsors)	2,9
Fédération sportive internationale	2,2
Comité Olympique et Interfédéral Belge	1,8

Echelle de fréquence située entre « 0 : très rarement » et « 10 : très souvent », où 5 équivaut à parfois.

### **3.2 - Les champions de l'innovation**

Le tableau 3 représente pour chaque acteur ou organisation la fréquence moyenne selon laquelle ils ont soutenu l'innovation au sein des fédérations sportives communautaires, suivant la perception des répondants selon une échelle située entre « 0 » et « 10 », de très rarement à très souvent, où « 5 » signifie parfois. Les cinq premiers acteurs soutenant l'innovation sont les bénévoles et employés des fédérations. Il s'agit des parties prenantes internes des fédérations sportives. En premier lieu, le président, suivi du salarié technique (sportif) sont les principaux acteurs soutenant le plus souvent les initiatives des fédérations sportives. Les clubs sportifs et la direction générale des sports et les adhérents sont perçus comme soutenant parfois les innovations, alors que les pouvoirs publics locaux et les partenaires privés paraissent les soutenir rarement. Enfin, les fédérations sportives internationales et surtout le Comité Olympique et Interfédéral Belge semblent très rarement soutenir les innovations des fédérations sportives. Le président du conseil d'administration et l'employé sportif sont les deux personnes clés du processus d'innovation parce qu'ils les soutiennent activement. Par ailleurs, une corrélation significative émerge ( $r=0,30$  ;  $p<0,01$ ) entre le nombre d'innovations générales réalisées par les fédérations sportives et la fréquence de soutien de l'employé sportif. Les fédérations les plus innovantes ont indiqué que l'employé sportif soutenait très souvent les initiatives. De plus, la fréquence de soutien de cet employé est également corrélée significativement ( $r=0,26$  ;  $p<0,05$ ) avec l'attitude envers la nouveauté. L'employé sportif parviendrait donc à créer un climat organisationnel innovant. Dès lors, il semble que cet acteur possède les caractéristiques du champion de l'innovation au sein des fédérations sportives.

## 4 - Discussion

Les fédérations sportives analysées dans cette étude mettent en place de nouveaux services et de nouvelles activités en vue de satisfaire leurs membres et d'en attirer de futurs. Ces initiatives sont considérées comme des innovations. En moyenne, un peu plus d'un tiers des nouvelles initiatives sont sportives. Il semblerait donc que les fédérations sportives développent une majorité d'initiatives non sportives (service de location de matériel sportif, service d'enregistrement en ligne des résultats de compétitions sportives), c'est-à-dire qui ne sont pas de nature sportive, mais bien évidemment liées au sport et aux activités sportives qu'elles promeuvent. Ces initiatives non-sportives seraient destinées à apporter une valeur ajoutée par rapport à la cotisation des adhérents. Elles permettraient d'augmenter la valeur perçue par ces derniers des services sportifs situés au cœur du métier et des missions des fédérations (journées sportives pour adhérents, stages sportifs pour les athlètes, organisation de championnats). Les résultats de cette étude sembleraient indiquer que les fédérations sportives développent davantage de nouvelles initiatives liées à ces services annexes ou secondaires (promotion, communication, système de gestion, système de location) que pour les services sportifs en tant que tels. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les fédérations sportives ont moins de liberté dans le développement de leur sport (sous les contraintes d'organisations sportives de tutelle), qu'au niveau des services qui gravitent autour. Elles tenteraient dès lors de se démarquer en valorisant les services annexes pour lesquels elles auraient une plus grande marge de manœuvre. Il serait intéressant d'identifier si cet élément est une spécificité des organisations sportives ou si cela est un trait commun à d'autres organisations à but non lucratif. En effet, comme le suggère Hull et Lio (2006), les organisations à but non lucratif auraient peu de (ou aucune) liberté au niveau du choix de leur activité principale, laquelle fait partie intégrante de leur mission non lucrative et seraient, selon Damanpour (1996), davantage limitées que les entreprises commerciales au niveau de leur liberté d'action par le contrôle d'organismes régulateurs, des pouvoirs publics et des parties prenantes internes.

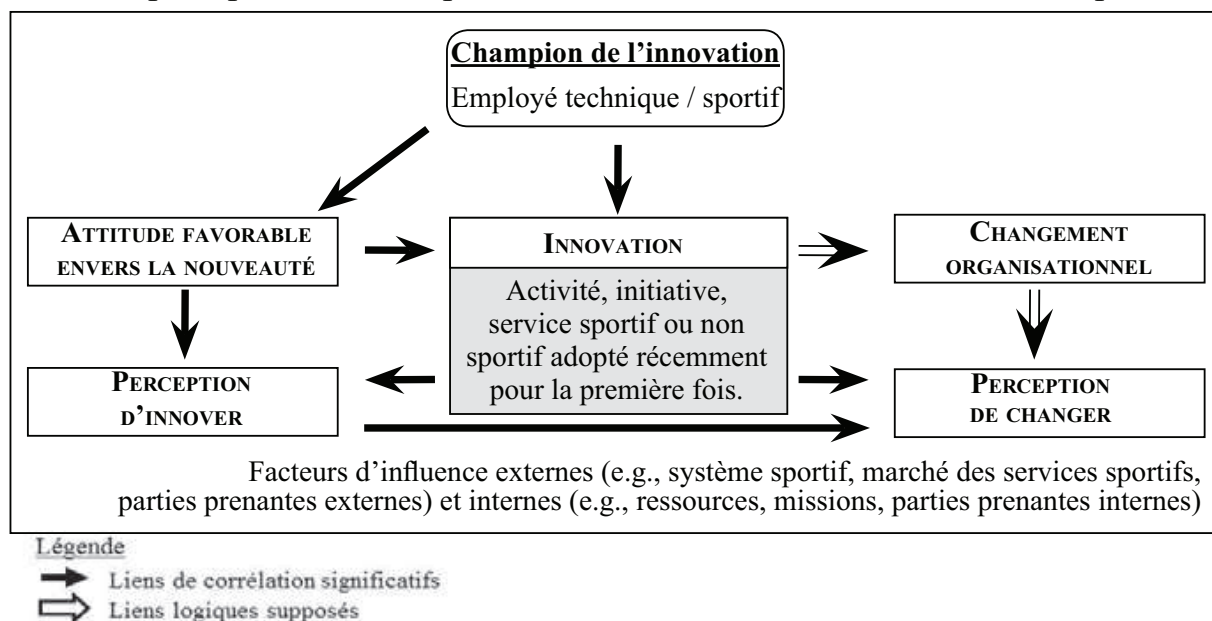
Aucune différence significative n'a été mise en évidence au niveau du nombre d'innovations développées entre fédérations sportives de grande taille ou de petite taille, de sport olympique ou non-olympique, dépendantes ou indépendantes financièrement vis-à-vis des pouvoirs publics. Peu importe ses caractéristiques et les spécificités de son sport, pour satisfaire ses membres, chaque fédération peut innover. Plus de la moitié d'entre elles réalisent qu'elles innoveront et offrent des services innovants. Cette proportion est relativement élevée, d'autant plus qu'aucune définition élargie du terme innovation n'avait été présentée. Les fédérations sportives qui développent de multiples initiatives sportives et non sportives semblent être conscientes qu'elles innoveront et qu'elles s'engagent (ou se sont engagées) dans un processus de changement. Elles estiment, en effet, avoir changé considérablement au cours de ces 5 dernières années, en lien avec les initiatives qu'elles ont développées. Un acteur important du processus d'innovation a été identifié au sein des fédérations sportives, il s'agit de l'employé sportif. Cet acteur semble être le champion de l'innovation en soutenant les initiatives et en favorisant un climat favorable à la nouveauté. Bien que le président ait aussi été considéré par les répondants comme étant un acteur important du processus d'innovation, cet article n'a pas démontré un



lien entre la fréquence de soutien perçue du président et le nombre d'innovations, au contraire de l'employé sportif. Le rôle du président est de diriger le conseil d'administration. L'ensemble des décisions stratégiques transitent par le conseil. Dès lors, une nouvelle idée doit inévitablement recevoir son aval. Néanmoins, il ne semble pas que le président soit le moteur de l'innovation, bien qu'il soit un acteur incontournable du processus, de la réflexion à l'implémentation.

Figure 1 :

Attitude, perceptions et champion de l'innovation au sein de fédérations sportives



La figure 1 est une représentation schématique des liens entre les facteurs et variables étudiés dans cet article. Une attitude favorable envers la nouveauté encouragerait la réalisation d'innovations au sein des fédérations sportives. Cette réalisation entraînerait une perception, de la part des acteurs, que leur fédération sportive innove, d'autant plus que ces derniers y sont favorables. Cette perception d'innover est liée à la perception qu'ont les acteurs que leur fédération change (ou a changé). Les acteurs de fédérations sportives innovantes ont, par ailleurs, montré une plus grande perception du changement. De ce fait, nous pourrions en déduire que l'innovation mène au changement organisationnel, lequel est perçu par les acteurs. Enfin, un acteur important de ce processus, qui favoriserait l'innovation et le développement d'une attitude favorable à la mise en place de nouveaux services est l'employé sportif ou technique. Nous considérons ce dernier comme le champion de l'innovation (« innovation champion »). Notons que l'ensemble du processus est inévitablement ancré dans un contexte qui est particulier à chaque fédération sportive. Ce contexte est constitué de facteurs externes et internes qui influencent chaque étape critique du développement d'une innovation. Les facteurs externes concernent, par exemple, l'environnement de la fédération, son système sportif (fédération sportive internationale, Comité National Olympique), la concurrence sur le marché des services sportifs, les parties prenantes externes (pouvoirs publics, sponsors). Les facteurs internes concernent, par exemple, le fonctionnement et l'organisation de la fédération, ses ressources humaines et financières, les missions qui lui ont été allouées (ou qu'elle a elle-même définies), ses parties prenantes internes.

Des implications managériales issues de cet article sont mises en évidence. L'innovation est un élément du changement organisationnel. Le développement d'une attitude favorable envers la nouveauté est crucial. De plus, il semble qu'il soit important pour les acteurs de percevoir que leur organisation innove et change. Ceci permettrait de renforcer l'attitude qu'ils ont envers la nouveauté et par conséquent de futures innovations. Dès lors, il est important de communiquer le changement, c'est-à-dire d'informer positivement les parties prenantes internes (et externes) des changements ayant (eu) lieu dans leur organisation. Enfin, il est intéressant d'identifier, au sein des organisations, un champion de l'innovation. Ce champion semble être l'employé sportif au niveau des fédérations sportives. Cet acteur influence le climat organisationnel. De par son implication, il permettrait de favoriser l'implémentation d'innovations et de conscientiser les acteurs du besoin d'innover. Il serait donc déterminant pour les fédérations sportives de responsabiliser l'employé sportif, potentiel champion de l'innovation et leader du changement.

Nous suggérons plusieurs pistes de recherche qui permettraient de mieux comprendre le processus de changement et d'innovation au sein des organisations sportives à but non lucratif et plus particulièrement le rôle des acteurs. L'importance du champion de l'innovation a été mise en évidence et l'employé sportif a été identifié comme étant ce champion. D'autres recherches pourraient être effectuées plus spécifiquement sur cet acteur afin de comprendre la manière selon laquelle il conduit ou favorise le changement et les perceptions qu'ont les acteurs de ses actions. La contribution de l'innovation à la stratégie globale et aux missions de l'organisation pourrait être davantage analysée en termes de performance organisationnelle atteinte via l'innovation.

## **Conclusion**

Nous avons analysé les initiatives que les fédérations sportives communautaires de Belgique ont, pour la première fois, développées après l'année 2006 en vue de satisfaire leurs adhérents et ceux qui les utilisent. Ces initiatives (activités ou services) sont considérées comme des innovations. Une enquête a été réalisée au sein des fédérations sportives communautaires (francophones et flamandes) de Belgique afin d'analyser l'attitude des acteurs de fédérations envers le développement de nouveaux services et la perception que leur organisation innove et a changé. Ces fédérations, au nombre de 144, concernent près de 2 millions d'adhérents. Parmi l'ensemble des fédérations, 101 ont répondu à l'enquête, soit un taux de réponse de 70%. Les fédérations sportives sont, en moyenne, favorables au développement de nouveaux services. Elles mettent en place de nouvelles initiatives en vue de satisfaire leurs adhérents et d'en attirer de futurs. Près de deux tiers de ces innovations ne sont pas sportives. Les fédérations innoveront donc au-delà du cœur de leur activité, ce qui pourrait être lié aux facteurs internes (missions spécifiques) et externes (instances régulatrices) qui limitent leur liberté d'action et par leur volonté de néanmoins se démarquer d'autres organisations et de satisfaire leurs adhérents en développant des services annexes. Les acteurs de fédérations semblent être conscients des changements induits par les activités nouvelles qu'elles proposent. L'innovation fait donc partie du processus de changement organisationnel. Une attitude favorable

envers la nouveauté encouragerait la réalisation d'innovations. Les parties prenantes internes aux fédérations (président, directeur technique, bénévole du conseil d'administration, directeur administratif) soutiennent le plus les initiatives qu'elles développent. Parmi ceux-ci, l'employé sportif est considéré comme le champion de l'innovation.

Cette étude comporte certaines limites que nous reconnaissons. Tout d'abord, les perceptions et données reçues pour chaque fédération sportive communautaire sont issues d'une seule personne. Néanmoins, ces personnes ont, pour la plupart, une longue expérience au sein de leur fédération, ce qui leur a permis d'identifier les nouvelles initiatives qui y ont été développées et d'évaluer le changement qui s'y est opéré durant les cinq années précédant l'enquête. Ensuite, la majorité des répondants étaient employés (*versus* administrateurs bénévoles) de leur fédération, ce qui a pu influencer la manière dont ils ont répondu à l'enquête, qui respectait toutefois leur anonymat. Les perceptions recueillies auprès des fédérations l'ont été selon des questions fermées où un degré d'accord ou de désaccord était demandé. Ceci a permis une analyse transversale afin de comparer l'ensemble des fédérations sportives interrogées, mais a pu limiter les nuances que chaque fédération sportive aurait voulu apporter. Enfin, les initiatives que les représentants de fédérations sportives ont indiquées sont d'importance relative. En effet, certaines initiatives ont pu engendrer un changement radical au sein de fédérations sportives, tandis que d'autres, incrémentales, reflètent un changement moins important. Nous avons choisi de calculer le nombre d'initiatives développées, mais un calcul détaillant le niveau de changement induit par une initiative pourrait également retenir l'attention.

## Références

- Bayle E. (2005), *Management des organisations sportives. Contributions à l'analyse du management des organisations hybrides*, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Université Claude Bernard Lyon 1, Lyon, France.
- Caza A. (2000), Context receptivity: Innovation in an amateur sport organization, *Journal of Sport Management*, vol. 14, n°3, p. 227-242.
- Chakrabarti A.K. (1974), The role of champion in product innovation, *California Management Review*, vol. 17, n°2, p. 58-62.
- Comité de Gestion du Sport (2001), *Déclarations sur les Principes directeurs de bonne gestion à l'attention des Fédérations Sportives*, Papier présenté à la Conférence sur la gestion du Sport, Bruxelles.
- Crossan M. M. et Apaydin M. (2010), A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature, *Journal of Management Studies*, vol. 47, 1154-1191.
- Daft R. L. (1978), A dual-core model of organizational innovation, *Academy of Management Journal*, vol. 21, n°2, p. 193-210.
- Damanpour F. (1991), Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, vol. 34, n°3, p. 555-590.
- Damanpour F. (1996), Bureaucracy and innovation revisited: Effects of contingency factors, industrial sectors, and innovation characteristics, *Journal of High Technology Innovation Management*, vol. 7, n°2, p.149-173.
- Damanpour F. et Aravind D. (2012), Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure, in M. Mumford (ed.), *Handbook of Organizational Creativity*, Elsevier, London, p. 479-509.
- Damanpour F. et Evan W. M. (1984), Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag, *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p. 392-409.
- Damanpour F. et Schneider M. (2006), Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization, and top managers, *British Journal of Management*, vol. 17, n°2, p.215-236.
- Desbordes M. (1998), Le management de l'innovation dans l'industrie du sport: variations autour du cas Salomon, *Gérer et Comprendre*, n°54, p.14-25.
- Desbordes M. (2002), Empirical Analysis of the Innovation Phenomena in the Sports Equipment Industry, *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 14, n°4, p.481-498.
- Dess G. G. et Picken J. C. (2000), Changing roles: leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, vol.

28, n°3, p. 18–34.

- Frambach R.T. et Schillewaer N. (2002), Organizational innovation adoption. A multi-level framework of determinants and opportunities for future research, *Journal of Business Research*, vol. 55, n° 2, p.163-176.
- Franke N. et Shah S. (2003), How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users, *Research Policy*, vol. 32, p. 157-178.
- Gilmore S. et Gilson C. (2007), Finding form: elite sports and the business of change, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 20, n°3, p. 409-428.
- Gopalakrishnan S. et Damanpour F. (2000), The impact of organizational context on innovation adoption in commercial banks, *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol.47, n°1, p.1-13.
- Grima F, Trépo G. (2003), Initier une innovation organisationnelle: tactiques d'influence et processus de persuasion mis en œuvre par les champions, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°50, p. 23-36.
- Hage J. T. (1999), Organizational innovation and organizational change, *Annual Review of Sociology*, vol.25, p. 597-622.
- Hansen S. O. et Wakonen J. (1997), Innovation, a winning solution? *International Journal of Technology Management*, vol. 13, p. 345-358.
- Hillairet D. (2002), Existe-t-il un milieu innovateur dans l'industrie du sport? *Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation*, n°16, p.71-99.
- Hoeber L. et Hoeber O. (2012), Determinants of an Innovation Process: A Case Study of Technological Innovation in a Community Sport Organization, *Journal of Sport Management*, vol. 26, n°3, p.213-223.
- Hull, C. E. et Lio, B. H. (2006), Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations, *Journal of Change Management*, vol. 6, n°1, p.53-65.
- Jaskyte K. et Dressler W. W. (2005), Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations, *Administration in Social Work*, vol. 29, n° 2, p.23-41.
- Lee R.P., Ginn G. O. et Naylor G. (2009), The impact of network and environmental factors on service innovativeness, *Journal of Services Marketing*, vol. 23, n°6, p.397-406.
- Loland S., (2002), Technology in sport: Three ideal-typical views and their implications, *European Journal of Sport Science*, vol. 2, n°1, p1-11.
- Markham S.K. (1998), A longitudinal examination of how champions influence others to support their projects, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 15, p. 490-504.
- Mohr L. B. (1969), Determinants of innovation in organizations, *The American Political Science Review*, vol. 63, n°1, p.111-126.
- Papadimitriou D. et Taylor P. (2000), Organizational effectiveness of Hellenic National Sports Organizations: A Multiple Constituency Approach, *Sport Management Review*, vol. 3, p. 23-46.
- Pieron M. et De Knop P. (2000), *Gestion et organisation du sport en Belgique*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles, disponible sur <http://www.kbs-frb.be/publication.aspx?id=177892&LangType=2060>, consulté le 8 avril 2011.
- Newell S. et Swan J. (1995), The diffusion of innovations in sport organizations: An evaluative framework, *Journal of Sport Management*, vol. 9, n°3, p.317-333.
- Rogers E. M. (1995), *Diffusion of innovations* (4th ed.), New York: The Free Press.
- Roure L. (2000), Les caractéristiques des champions: déterminants et incidence sur le succès des innovations, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 2, p. 1-17.
- Scheerder J., Zintz T. et Delheye P. (2011), The organisation of sports in Belgium. Between public, economic and social profit, in C. Sobry, (ed.), *Sports governance in the world: a socio-historic approach. The organization of sport in Europe: a patch-work of institutions, with few shared points*, Le Manuscrit, Paris, p. 84-113.
- Schön D.A. (1963), Champions for radical new inventions. *Harvard Business Review*, vol. 41, p. 77-86.
- Subramanian A. et Nilakanta S. (1996), Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance, *Omega*, vol. 24, n°6, p. 631-647.
- Tushman M. L. et O'Reilly C. A. (1996), Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, vol. 38, n°4, p. 8-30.
- Van de Ven A. H. (1986), Central problems in the management of innovation, *Management Science*, vol. 32, p. 590–607.
- Vos S., Breesch D, Késenne S., Lagae W., Van Hoecke J., Vanreusel B. et Scheerder J. (2012), The value of human resources in non-public sports providers. The importance of volunteers in non-profit sports clubs versus professionals in for-profit fitness and health clubs, *International Journal of Sport Management and Marketing*, vol. 11, n°1/2, p. 3-25.
- Winand, M., Vos, S., Zintz, T. et Scheerder, J. (à paraître en 2013), Determinants of Service Innovation: a Typology of Sports Federations, *International Journal of Sport Management and Marketing*.
- Wolfe R. A., Wright P. M. et Smart D. L. (2006), Radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story, *Human Resource Management*, vol. 45, n°1, p.111-126.
- Walker R. M. (2008), An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration approach, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, n°4, p. 591-615.
- Zaltman G., Duncan R. et Holbek J. (1973), *Innovations and organizations*, Wiley, New York.